



DIX-SEPTIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

**Stratégie du BIT en matière
de ressources humaines***Table des matières*

| | <i>Page</i> |
|--|-------------|
| Introduction | 1 |
| Partie 1. Examen de la mise en œuvre de la Stratégie en matière de ressources humaines (1999-2004): faits nouveaux depuis novembre 2004 | 1 |
| Négociation collective | 1 |
| Classification des emplois et grades | 2 |
| Prospection, recrutement et sélection du personnel | 3 |
| Perfectionnement du personnel | 6 |
| Mesure et gestion des performances | 7 |
| Concilier travail et vie privée | 7 |
| Mise en service d'IRIS | 8 |
| Partie 2. Proposition de révision de la stratégie en matière de ressources humaines | 8 |
| Besoin de révision de la stratégie en matière de ressources humaines | 8 |
| Principaux éléments d'une stratégie révisée en matière de ressources humaines | 10 |
| Autres questions | 17 |
| Contrôle et évaluation | 17 |
| Annexe. Résumé des mesures prises comme suite aux recommandations du Commissaire aux comptes | 19 |

Introduction

1. Un document sur la mise en œuvre de la Stratégie en matière de ressources humaines est présenté à chaque session de la Commission du programme, du budget et de l'administration («la commission») depuis que le Conseil d'administration a adopté cette stratégie en novembre 1999. En 2002, le Directeur général a demandé au Commissaire aux comptes d'entreprendre une évaluation approfondie des problèmes auxquels se heurte la mise en œuvre de cette stratégie et de recommander des améliorations. Depuis, la commission est informée des mesures adoptées pour donner suite à chacune des recommandations du Commissaire aux comptes et formule des orientations propres à aider le Bureau à traiter les questions qui se posent.
2. A la session de novembre 2004 du Conseil d'administration, la commission a demandé qu'un rapport détaillé sur la mise en œuvre de la stratégie, y compris une proposition de réexamen, lui soit soumis en mars 2005¹. La partie 1 du présent document résume les faits nouveaux intervenus depuis novembre 2004. La partie 2 examine le besoin de révision de la stratégie et propose à cette fin une approche, y compris un système approprié de suivi et d'évaluation. L'annexe récapitule les mesures prises par le Bureau à ce jour pour donner suite à chacune des recommandations formulées par le Commissaire aux comptes dans son rapport à la commission². Celle-ci est invitée à donner des orientations au Bureau au sujet de la proposition de révision de la stratégie afin qu'une stratégie révisée puisse être soumise à l'approbation du Conseil d'administration en novembre 2005.

Partie 1. Examen de la mise en œuvre de la Stratégie en matière de ressources humaines (1999-2004): faits nouveaux depuis novembre 2004

Négociation collective

3. Le travail s'est poursuivi pour la mise en œuvre des nouvelles procédures de prévention des différends, au sujet desquelles des informations ont été communiquées à la commission en mars 2004³. En matière de harcèlement sexuel, des enquêteurs, le médiateur et les présidents de la Commission consultative paritaire de recours (CCPR) ont été désignés. Le Bureau et le Syndicat du personnel ont désigné leurs membres respectifs au sein de la CCPR, et le secrétariat de celle-ci a été mis en place. Le Bureau a organisé une série de séances d'information afin de familiariser l'encadrement avec les nouvelles procédures, et il a aussi organisé un atelier de formation des formateurs concernant le règlement des différends. Le processus de sélection et de formation des conciliateurs est en cours. L'importance accrue accordée au règlement à l'amiable des différends liés au travail à l'aide des nouvelles procédures et l'amélioration de la formation de l'encadrement devraient permettre de régler plus rapidement et plus efficacement la plupart des problèmes liés au travail, ce qui réduira le nombre de plaintes officielles présentées à la CCPR.

¹ Document GB.291/PFA/17.

² Document GB.286/PFA/14, *Examen de la mise en œuvre de la Stratégie du BIT en matière de ressources humaines: rapport du Commissaire aux comptes*, mars 2003.

³ Document GB.289/PFA/18.

4. Le Comité de négociation paritaire (CNP) a poursuivi son examen du fonctionnement de l'Accord collectif sur les procédures de recrutement et de gestion des effectifs. Ce travail devrait se terminer à la fin d'avril 2005. Le programme de travail du CNP pour 2005 inclut un certain nombre de questions prioritaires d'intérêt commun, à savoir la sécurité et la santé au travail et l'examen de l'Accord collectif sur les plans de développement personnel. L'Accord collectif sur une procédure de classification des emplois sera alors le seul autre accord restant à examiner; certaines modifications ont déjà été approuvées avec le Syndicat du personnel en 2003.

Classification des emplois et grades

5. A la fin de décembre 2004, le Groupe d'examen indépendant, qui examine les recours présentés en vertu de la procédure de classification des emplois, avait fini de traiter 85 cas sur 131. Une conclusion est proche pour 35 des 46 cas restants. A ce jour, les décisions antérieures concernant 58 postes ont été confirmées, 26 postes étant reclassés et un recours étant retiré. Au 31 décembre 2004, un total de 99 demandes avait été reçu pour le réexamen du classement des postes selon les procédures permanentes. HRD a terminé l'examen du classement de 81 postes, le classement initial de 23 postes (9 postes des services organiques et 14 postes des services généraux) étant confirmé et 58 autres postes (17 postes des services organiques et 41 postes des services généraux) étant reclassés. Le Groupe d'examen indépendant a été saisi de six recours.
6. Le départ prévu à la retraite d'un certain nombre de fonctionnaires (voir tableau 1 ci-après) offre au Bureau une occasion unique de rééquilibrer la moyenne des grades en réexaminant les actuelles structures et fonctions pour les postes nouveaux ou vacants au cours des deux prochains exercices. Certaines mesures ont déjà été prises pour atteindre cet objectif⁴. Toutefois, un nombre adéquat de postes de haut niveau doit être maintenu pour permettre au Bureau de s'acquitter de son mandat et offrir au personnel des grades inférieurs des perspectives de carrière.

Tableau 1: Départs prévus à la retraite (budget ordinaire), grades P3 et grades supérieurs, 2005-2009

| Grade/Année | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Total |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| D2 | 4 | 2 | 3 | 0 | 2 | 11 |
| D1 | 6 | 9 | 6 | 5 | 5 | 31 |
| P5 | 22 | 22 | 23 | 21 | 15 | 103 |
| P4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 7 | 22 |
| P3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| Total | 35 | 37 | 36 | 30 | 32 | 170 |

7. Comme l'indique le document GB.292/PFA/8, des mesures supplémentaires ont été prises pour assurer un rééquilibrage réfléchi et planifié de la composition par grades. Une analyse plus détaillée des grades au BIT par rapport aux normes applicables dans le régime commun et à la situation d'autres organisations est en cours. Des problèmes de comparabilité des données restent à résoudre mais il semble clair que, au BIT, le déséquilibre tient avant tout au fait qu'il y a une forte proportion de P5 et une faible proportion de P2 et de P3. Le nombre net de cas dans lesquels un réexamen des fonctions et responsabilités attachées à un poste après le départ à la retraite de son titulaire serait approprié est donc plus limité que l'on ne pouvait le penser antérieurement. Néanmoins, le

⁴ Document GB.292/PFA/8, paragr. 116-118.

Bureau est décidé à rééquilibrer la composition du personnel par grades d'une manière équitable dès que possible, compte tenu des départs prévus à la retraite. A cette fin, il s'attache à améliorer son expertise (conception organisationnelle, organisation du travail et établissement des grades). Plusieurs mesures sont en cours, y compris un examen des responsabilités et de l'organisation de chaque département, qu'il s'agisse des fonctionnaires des services organiques ou du personnel des services généraux, ce qui servira de base pour déterminer la structure par grades qu'il faudrait chercher à mettre en place au cours des années à venir. Une attention beaucoup plus grande sera accordée à l'analyse des rôles respectifs de chacun, à l'organisation du travail, ainsi qu'à la structure et à la composition par grades des différentes unités afin que celles-ci puissent peu à peu être redéfinies. En outre, quand un poste P5 deviendra vacant, ce poste, chaque fois que possible, fera l'objet d'un réexamen, ce qui offrira des possibilités de rajeunissement. Un programme de formation est également en cours de préparation pour l'encadrement en ce qui concerne la conception organisationnelle des postes, l'organisation du travail et les examens de la structure par grades.

8. En outre, le mécanisme de classification des emplois sera examiné en même temps que l'accord collectif correspondant. Il faudra à cette occasion reconnaître que l'avancement devrait pour l'essentiel résulter de la promotion à un poste de niveau supérieur. HRD coopérera étroitement avec tous les départements afin que le processus de réduction de la moyenne des grades soit équitable et que les réorganisations proposées à la suite du changement de classement des postes ne compromettent pas la réalisation des programmes des départements ni les possibilités de carrière du personnel. Ces efforts visant à réduire la moyenne des grades seront plus faciles si l'encadrement est incité à agir dans ce sens. Un système de différenciation des coûts standards par grade est en cours d'élaboration en vue, notamment, d'encourager les responsables à promouvoir une structure par grades plus équilibrée.
9. Des consultations devront avoir lieu avec le Syndicat du personnel au sujet des modalités de mise en œuvre de la nouvelle norme-cadre pour le classement des postes de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures⁵. L'illustration spécifique au BIT que HRD a mise au point doit être utilisée comme base de discussion sur de possibles descriptions de postes génériques et matrices de détermination des grades. Récemment, des représentants du BIT et d'autres institutions ont également participé, dans le cadre d'un groupe de travail technique, à des discussions avec la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) au sujet de la réforme des normes de classification du personnel des services généraux.

Prospection, recrutement et sélection du personnel

10. Un certain nombre de priorités de la politique des ressources humaines – diversité, égalité entre hommes et femmes, mobilité – sont apparues durant la mise en œuvre de la stratégie. C'est principalement dans le cadre de la prospection, du recrutement et de la sélection du personnel que l'on peut donner suite à ces priorités. Le Bureau a la volonté d'accroître la diversité du personnel en améliorant la représentation des régions, sous-régions et pays sous-représentés. Durant la période 2000-2004, le tiers des postes vacants de la catégorie des services organiques et des catégories supérieures ont été pourvus par le recrutement de ressortissants de pays sous-représentés, voire non représentés. Toutefois, les possibilités d'améliorer la diversité sont limitées par le nombre annuel, relativement restreint, de recrutements (par exemple, 32 recrutements en 2004). En outre, le nombre de personnes venant de pays correctement représentés, voire surreprésentés, recrutées ces dernières

⁵ Voir document GB.289/PFA/18.

années à des postes des services organiques ou des catégories supérieures est le résultat de plusieurs facteurs: la promotion à des postes de fonctionnaires internationaux financés par le budget ordinaire de candidats internes appartenant auparavant aux services généraux ou à la catégorie des fonctionnaires nationaux; la sélection directe de personnes extérieures au Bureau dans les cas où les concours n'ont pas donné de résultats; le règlement du statut contractuel de personnes titulaires de contrats temporaires depuis de longues années; la nécessité de continuer à offrir la possibilité aux experts de la coopération technique qui servent le BIT depuis longtemps de devenir des fonctionnaires émergeant au budget ordinaire. Pour accroître la diversité, le Bureau examine un certain nombre d'options: représentation sur une base régionale/sous-régionale, campagnes de recrutement aux niveaux national, sous-régional et régional, sélection directe dans des cas exceptionnels.

- 11.** Le Bureau continue à œuvrer à l'égalité entre hommes et femmes dans les services organiques et dans les catégories supérieures en assurant un meilleur équilibre de la représentation des hommes et des femmes, l'objectif étant, pour l'exercice en cours, que 33 pour cent des postes P5 et postes supérieurs soient occupés par des femmes. Le tableau 2 montre que le pourcentage de femmes dans les postes P5 et les postes supérieurs a augmenté, passant de 19,5 pour cent à la fin de 1999 à 28,1 pour cent à la fin de 2004. Les progrès les plus marqués en matière d'égalité entre hommes et femmes concernent les postes de directeur exécutif/directeur régional, puis les postes D1 et les postes D2. Cela reflète la volonté du Directeur général de nommer des femmes à des postes de responsabilités pourvus par sélection directe. La promotion d'un certain nombre de femmes demeurera nécessaire pour que la cible définie pour 2004-05 soit atteinte. Le Bureau coopère avec les responsables des unités où la représentation des femmes est insuffisante afin de les aider à remédier à ce problème au fur et à mesure que des possibilités se présentent. Sur un plan plus général, HRD coopère avec les responsables pour identifier dans la catégorie des services organiques des femmes de talent et les aider à progresser à un rythme accéléré grâce à une formation à la gestion et à des affectations de perfectionnement. HRD entamera sous peu un examen des questions d'égalité entre hommes et femmes dans les services généraux.

Tableau 2. Pourcentage de femmes par grade

| Grade | 1999 | | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2003 | | 2004 | |
|-------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
| | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % | Nombre | % |
| ED/RD | 3 | 23,1 | 1 | 9,1 | 2 | 20,0 | 2 | 22,2 | 2 | 20,0 | 4 | 44,4 |
| D.2 | 4 | 16,0 | 4 | 18,2 | 4 | 19,0 | 4 | 16,0 | 5 | 22,7 | 4 | 22,2 |
| D.1 | 12 | 17,4 | 14 | 19,7 | 19 | 24,7 | 19 | 26,4 | 18 | 26,5 | 19 | 26,0 |
| P.5 | 46 | 20,3 | 56 | 22,6 | 62 | 23,1 | 69 | 24,7 | 75 | 26,4 | 77 | 26,3 |
| Sous-total | 65 | 19,5 | 75 | 21,3 | 87 | 23,1 | 94 | 24,4 | 100 | 26,0 | 104 | 28,1 |
| P.4 | 71 | 36,7 | 71 | 36,2 | 82 | 44,3 | 82 | 44,1 | 88 | 47,3 | 91 | 44,1 |
| P.3 | 61 | 53,9 | 69 | 53,1 | 60 | 55,0 | 60 | 57,7 | 67 | 64,4 | 66 | 59,5 |
| P.2 | 18 | 64,3 | 18 | 60,0 | 12 | 63,2 | 19 | 67,8 | 16 | 61,5 | 7 | 58,3 |
| Total | 215 | 31,8 | 233 | 32,8 | 241 | 34,9 | 255 | 36,2 | 271 | 37,3 | 268 | 37,9 |

- 12.** L'Equipe de direction a approuvé une nouvelle politique de mobilité du personnel. Cette politique dispose que, pour accroître leurs capacités et leurs compétences⁶, et donc servir

⁶ Par «compétences», il faut entendre un ensemble d'aptitudes, de qualités et de comportements dont les fonctionnaires du BIT doivent faire preuve dans leur travail. Elles guident le recrutement, la promotion, le classement des postes et les programmes de formation et de perfectionnement.

plus efficacement les mandats de l'OIT, les fonctionnaires doivent être mobiles géographiquement durant leur carrière au BIT. Une certaine flexibilité peut être envisagée en ce qui concerne l'exercice dans le temps de cette mobilité mais la politique indique clairement que cette mobilité fait partie des conditions requises pour continuer à travailler au BIT. Conscient de l'impact de la mobilité sur les fonctionnaires et sur leurs familles, le Bureau fournira au personnel des informations sur les possibilités actuelles et futures de mobilité, mettra au point des politiques propres à aider les intéressés à concilier vie professionnelle et responsabilités familiales, et réexaminera les politiques connexes (notamment incitations et valorisation des ressources humaines). En consultation avec HRD, les responsables discuteront, avec les fonctionnaires qu'ils encadrent, des possibilités de mobilité compte tenu de leurs capacités et des besoins du Bureau, et tiendront compte des possibilités de rotation dans les plans départementaux de gestion des ressources humaines. Il est attendu des fonctionnaires qu'ils coopèrent avec leurs responsables hiérarchiques et avec le Bureau et qu'ils cherchent activement des postes dans d'autres endroits qui correspondent à leurs compétences et à leurs aspirations. Un cadre opérationnel détaillé a été mis au point par HRD pour la mise en œuvre de cette politique.

13. Comme il a été indiqué plus haut au paragraphe 4, le Bureau et le Syndicat du personnel renégocient actuellement l'Accord collectif sur les procédures de recrutement et de gestion des effectifs. En attendant l'issue de ces négociations, les parties sont convenues d'un certain nombre de changements intérimaires. Ces changements concernent tout d'abord, comme cela a été expliqué en mars 2004, la limitation du rôle des centres d'évaluation qui ne serviront plus que pour les candidats externes ainsi que pour les fonctionnaires des services généraux et des services organiques nationaux qui postulent à un poste de la catégorie des services organiques internationaux. Ces changements concernent aussi le remplacement des concours par des appels de candidatures pour les nominations à des postes de directeur adjoint dans les bureaux sous-régionaux. Il convient de mentionner que ces postes de directeur adjoint ont été créés à la suite d'une réorganisation des fonctions des anciens directeurs des bureaux de zone et des directeurs des équipes multidisciplinaires, postes qui étaient les uns comme les autres pourvus par sélection directe.
14. En ce qui concerne l'amélioration de la procédure de recrutement, le nombre moyen de jours nécessaires pour pourvoir des postes vacants a continué à diminuer, tombant à 149 jours durant la période janvier-décembre 2004 contre 379 jours trois ans auparavant. Une bonne planification de la relève, fondée sur une identification précoce des postes qui deviendront vacants, pourrait permettre de réduire encore ce délai. Il convient de noter que la réduction du temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants a un effet sur la capacité du Bureau de continuer à absorber la provision pour mouvement de personnel qui figure dans le budget ordinaire ⁷.
15. Le recrutement de jeunes fonctionnaires reste une grande priorité du Bureau. Comme l'indique le tableau 1, un nombre important de postes de haut niveau deviendront vacants du fait des départs à la retraite entre 2004 et 2009. C'est l'occasion de redéfinir ces postes, là où il y a lieu, pour les transformer en postes P2 ou P3, ce qui permettra de recruter davantage de jeunes ayant un fort potentiel. Le Bureau a poursuivi le processus d'intégration à des postes financés par le budget ordinaire des jeunes recrutés dans le cadre du Programme de début de carrière des jeunes professionnels. En décembre 2004, sur les vingt jeunes professionnels recrutés, tous sauf trois étaient placés.

⁷ Document GB.292/PFA/8, paragr. 106.

16. Les consultations avec le Syndicat du personnel ont pris fin à propos du document qui traite de *l'emploi des personnes handicapées*. La politique adoptée vise à promouvoir activement l'égalité d'accès des personnes handicapées à l'emploi au BIT. A cette fin, le Bureau s'engage à identifier et supprimer les obstacles à l'emploi, à l'avancement et au maintien dans l'emploi des personnes handicapées et à promouvoir une culture fondée sur des pratiques équitables qui préserveront le droit des personnes handicapées d'être traitées avec dignité et respect, et de bénéficier des mêmes conditions d'emploi que les autres membres du personnel.

Perfectionnement du personnel

17. Les activités de HRD dans le domaine du perfectionnement du personnel suivent actuellement trois grands axes: l'examen de la stratégie de formation et de développement du Bureau; la poursuite de la mise en œuvre du Programme pilote de développement de la capacité de gestion et direction; l'examen de l'initiative pilote concernant les plans de développement personnel (PDP).
18. L'examen de la stratégie de formation et de développement du Bureau se poursuit et devrait être terminé dans le courant de l'année 2005. L'objectif est de pouvoir disposer au début de l'exercice 2006-07 d'un programme d'activités révisé répondant plus efficacement aux besoins en matière de gestion et de perfectionnement du personnel. Les objectifs de l'examen ont été définis dans la mise à jour présentée à la commission en novembre 2004⁸. Lors d'une réunion qui s'est tenue à la fin de janvier 2005, le Conseil paritaire de la formation a commencé à examiner la stratégie et les questions connexes.
19. Le lancement du Programme de développement de la capacité de gestion et direction a eu lieu au début de juin 2004, dans le cadre de l'initiative du Directeur général visant à renforcer la gestion pour améliorer la prestation de services et les résultats. Le programme pilote, destiné à 56 responsables du BIT (principalement des D1 et des P5), comporte trois phases: un bilan individuel, un atelier de quatre jours, et dix modules d'autoformation (les participants sont invités à choisir, sur un total de 25 modules couvrant des questions génériques ou spécifiques au BIT relatives à la gestion et à l'encadrement, ceux qui correspondent le mieux à leurs besoins). Les deux premières phases se sont achevées à la fin de 2004. En 2005, les participants entameront les modules d'autoformation sur leur lieu de travail. Les modules, en particulier ceux qui intéressent spécifiquement le BIT, sont en cours d'élaboration, en consultation avec le personnel du siège et des structures extérieures. Le Programme de développement de la capacité de gestion et direction a pour but de renforcer les compétences de gestion et de direction de l'encadrement du BIT, compte tenu des profils de compétences propres à l'Organisation et des orientations émanant de la direction. Le programme fera l'objet d'un suivi régulier et sera évalué à la fin de 2005.
20. HRD analyse actuellement les recommandations du consultant externe qui a été chargé d'effectuer une évaluation globale de l'initiative pilote concernant les PDP. Il ressort de cette évaluation que le plan de développement personnel est une initiative très constructive; dans ce cadre, les membres du personnel peuvent discuter librement avec leurs supérieurs hiérarchiques de leurs perspectives de carrière, de leurs aspirations et des mesures nécessaires en matière de perfectionnement et de formation. Ces mesures peuvent ensuite être synthétisées par les départements du siège et les régions, afin de déterminer les priorités des individus et des groupes et d'arrêter des plans qui tiennent compte des besoins stratégiques, de manière à aider HRD à mettre au point une stratégie globale de

⁸ Document GB.291/PFA/17, paragr. 13.

développement et de formation ainsi que les programmes correspondants. Le consultant a recommandé de simplifier le processus PDP ainsi que son support informatique; d'apporter quelques modifications aux séances de communication et de formation; d'établir un lien étroit entre le processus et d'autres processus concernant les ressources humaines (mobilité, planification de la relève, développement et formation du personnel, gestion des carrières, gestion des performances). Le consultant a par ailleurs indiqué que le lien entre le PDP et les processus de gestion des performances méritait un examen plus approfondi. L'évaluation du plan de développement personnel sera prise en compte lors de l'examen de l'accord collectif correspondant par le Comité de négociation paritaire en 2005 et de l'élaboration des propositions que le Bureau doit formuler en vue d'une révision du système de gestion des performances.

Mesure et gestion des performances

21. Le système actuel d'évaluation est en place depuis longtemps. L'équipe de direction a été saisie d'un document proposant de nouvelles orientations pour la gestion des performances. Ce document s'appuie sur une analyse des systèmes de gestion des performances d'un certain nombre d'organisations, y compris du système des Nations Unies; il identifie les éléments qui devraient être pris en considération lors du réexamen des dispositions actuellement en vigueur au BIT.
22. HRD consultera l'encadrement et le personnel par l'intermédiaire du CNP avant d'arrêter les orientations générales et les procédures opérationnelles d'un nouveau système de mesure et de gestion des performances. Ces consultations devraient être suivies, dans le courant de 2006, de la mise en œuvre d'un système révisé de gestion des performances.

Concilier travail et vie privée

23. Le Bureau continue d'examiner un certain nombre de questions intéressant la relation entre vie professionnelle et vie privée, notamment les différentes formes d'unions légales, l'application des nouvelles dispositions relatives au congé de paternité et la sécurité sur le terrain. En ce qui concerne les mesures relatives aux *différentes formes d'unions légales*, la commission a déjà été informée que le Secrétaire général des Nations Unies a publié une nouvelle circulaire intitulée «Le statut personnel considéré aux fins du versement de prestations», qui est entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2004. Tout en s'efforçant de régler les cas particuliers conformément aux dispositions actuelles du Statut du personnel, HRD analyse les implications à long terme de cette nouvelle circulaire en consultation avec d'autres organisations du système commun. La cinquième commission de l'Assemblée générale des Nations Unies n'a pas encore examiné cette question.
24. En ce qui concerne le *congé de paternité*, le Conseil d'administration, à sa 282^e session (novembre 2001), a approuvé la mise en œuvre au BIT, à titre d'essai, des dispositions accordant une semaine de congé, en attendant les nouvelles directives susceptibles d'être proposées par la Commission de la fonction publique internationale (CFPI)⁹. Celle-ci s'est prononcée depuis en faveur d'un congé de paternité payé de quatre semaines au maximum, qui devrait constituer la norme minimale dans l'ensemble du système commun. Le Bureau est en train d'étudier les procédures administratives qui permettront de donner suite à cette décision.

⁹ Document GB.282/PFA/8/1.

25. En ce qui concerne la *sécurité sur le terrain*, le Secrétaire général des Nations Unies a soumis à l'Assemblée générale en octobre 2004 un rapport sur le système de gestion de la sécurité des Nations Unies. Le rapport retrace l'évolution de ce système au cours des dernières années, analyse les dispositifs de sécurité en vigueur et formule des recommandations en vue du renforcement du système. Suite à l'examen par la cinquième commission du rapport et des recommandations, l'Assemblée générale a décidé de créer un département unifié de la sûreté et de la sécurité. Elle a également approuvé une augmentation des effectifs du personnel de sécurité, tant au siège des Nations Unies que sur le terrain. Quant aux crédits budgétaires, l'Assemblée générale a décidé de maintenir les formules de partage des coûts en vigueur. Depuis novembre 2004, le Bureau continue de sensibiliser le personnel aux questions de sécurité et de se mettre en conformité avec les normes de sécurité définies par le Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité (à savoir les normes minimales de sécurité opérationnelle, y compris celles qui s'appliquent spécifiquement aux divers pays et celles qui concernent le domicile des fonctionnaires). Ces activités de sensibilisation continuent d'être financées par les fonds approuvés par le Conseil d'administration sur l'excédent de 2000-01.

Mise en service d'IRIS

26. Depuis le début des travaux préparatoires à la mise en service d'IRIS, HRD a participé activement à plusieurs activités visant à améliorer sensiblement la gestion des ressources humaines dans l'ensemble du Bureau. Ces activités concernaient notamment la validation et l'approbation des processus métiers et, dans la mesure du possible, leur rationalisation et leur amélioration. A cet égard, les circulaires de HRD ont été réexaminées et sont en cours de révision, de manière à assurer leur compatibilité avec l'environnement IRIS. Une autre activité importante a été le réexamen des données relatives aux ressources humaines qui figurent dans les anciens systèmes en vue de préparer leur transfert au système IRIS. Dans l'ensemble du Bureau, l'encadrement et le personnel ont participé aux essais approfondis dont le nouveau système a fait l'objet, tandis qu'une série de sessions interactives étaient consacrées à l'acceptation par les utilisateurs. Une fois achevée la formation initiale des utilisateurs, c'est à HRD qu'il incombera de poursuivre l'effort de formation à l'intention des nouveaux utilisateurs.
27. Après la mise en production d'IRIS, l'une des principales priorités de HRD sera de concrétiser et de généraliser les premières améliorations qui résulteront des modifications des processus métiers en matière de ressources humaines et les gains d'efficacité que l'on est en droit d'attendre d'un système intégré unique. Les améliorations et avantages escomptés devraient se faire sentir de manière plus perceptible au début de l'exercice 2006-07, mais on prévoit que HRD ne pourra pas tirer pleinement parti du système intégré tant que la mise en place de ce dernier ne sera pas complètement et définitivement assurée dans les bureaux extérieurs.

Partie 2. Proposition de révision de la stratégie en matière de ressources humaines

Besoin de révision de la stratégie en matière de ressources humaines

28. La stratégie en matière de ressources humaines a pour but de fournir un cadre de gestion individuelle et collective du personnel du BIT propre à optimiser sa contribution au succès de la stratégie opérationnelle de l'Organisation. La stratégie actuelle date de la fin de 1999 et a été modifiée au cours de ces cinq dernières années pour tenir compte des

commentaires et suggestions formulés par la commission lors de ses diverses sessions. Il est temps de procéder à sa révision à la lumière de l'expérience acquise à ce jour, dont il faut tirer les enseignements, et de proposer une nouvelle stratégie permettant de répondre aux défis majeurs auxquels l'Organisation est maintenant confrontée, mis en relief par la commission lors de son examen du cadre stratégique pour 2006-2009¹⁰.

29. Un certain nombre d'enseignements d'ordre général peuvent être tirés de la mise en application de la stratégie actuelle, notamment la nécessité de définir clairement les priorités, d'adopter une approche intégrée, de fixer des calendriers de mise en œuvre réalistes et d'intégrer la stratégie dans l'ensemble du Bureau. Ces enseignements peuvent être plus précisément formulés de la manière suivante:

- a) Le Commissaire aux comptes a reconnu dans le rapport qu'il a remis en 2003¹¹ que, malgré la qualité de sa conception, la stratégie actuelle est trop ambitieuse et ne peut être mise en œuvre dans la limite des ressources financières et humaines de HRD.
- b) La mise en œuvre des divers éléments de la stratégie a progressé de manière inégale. En effet, d'une part, la mise en œuvre de certains d'entre eux et la gestion de leurs répercussions ont demandé plus de temps, d'efforts et de ressources que prévu et, d'autre part, compte tenu de la limitation des ressources disponibles, il a fallu sélectionner ceux qui étaient prioritaires au détriment de certains autres remis à plus tard.
- c) L'interdépendance des divers éléments de la stratégie et leurs répercussions les uns sur les autres n'ont pas été suffisamment anticipés. Cela compromet les effets de synergie et de renforcement mutuel qui doivent se produire entre les différents éléments et affaiblit les effets potentiels de la stratégie. Une approche mieux intégrée faisant clairement apparaître les interdépendances entre ses divers éléments est indispensable à la réussite de la mise en œuvre de la stratégie.
- d) La conception et la mise en application de la stratégie devraient être plus étroitement liées à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'OIT, ce qui ne saurait incomber uniquement à HRD mais nécessite l'engagement et la participation active de tout l'encadrement, avec l'appui et sous la direction de HRD.
- e) Certains éléments de la stratégie n'ont pas reçu suffisamment d'attention, par exemple la structure et la conception organisationnelles, les systèmes et processus de travail ainsi que l'évaluation et le suivi des performances. Il s'agit là d'éléments essentiels pour une efficacité accrue dont la mise en œuvre doit être facilitée par les politiques et les objectifs en matière de ressources humaines avec lesquels ils doivent être cohérents.
- f) La mise en œuvre de certains éléments de la stratégie a eu pour résultat de faire obstacle à la mise en œuvre de certains autres. Ainsi, l'exercice relatif aux grades a entraîné une distorsion de la structure d'ensemble de ces derniers, nécessitant maintenant un étalement de la pyramide des grades, ce qui rend obligatoirement plus difficile l'amélioration parallèle de l'équilibre entre les sexes aux postes de haut niveau.

¹⁰ *Cadre stratégique pour 2006-2009 et rapport de la discussion du Conseil d'administration*; www.ilo.org/public/english/standards/relm/gb291/index.htm.

¹¹ Document GB.286/PFA/14.

- g) Le transfert aux directeurs et chefs de service de responsabilités accrues en matière de ressources humaines nécessite une amélioration correspondante de leurs capacités de résoudre, de manière efficace, les problèmes qui se posent dans ce domaine.
- h) Dans l'ensemble, la négociation collective a permis de poser de bons principes d'action mais elle a parfois réduit l'efficacité des opérations en matière de ressources humaines.
- i) Les flux d'information et la communication entre la direction, le syndicat et le personnel doivent être améliorés, en particulier dans les cas de restructuration d'unités, de réorganisation du travail et des politiques ou d'autres initiatives induisant des changements importants.

30. Une stratégie révisée en matière de ressources humaines doit, par conséquent, être mieux circonscrite, ciblée sur un nombre plus restreint de priorités, s'inscrire dans un calendrier réaliste et s'appuyer sur une approche à la fois pratique et réaliste, sans que soient perdues de vue les contraintes qu'imposent notamment les capacités du personnel et les ressources financières.

Principaux éléments d'une stratégie révisée en matière de ressources humaines

31. Le Cadre stratégique proposé pour 2006-2009 et la discussion que le Conseil d'administration lui a consacré à sa session de novembre 2004 font apparaître un certain nombre des grands défis que doit relever l'Organisation. Pour y répondre efficacement, il faut entre autres une saine gestion des ressources humaines et une stratégie en la matière étroitement liée à la mise en œuvre de l'Agenda pour le travail décent. Le Bureau doit, en particulier, attacher une plus grande importance à la gestion axée sur les résultats; il doit faire en sorte que les responsables et le personnel acquièrent les compétences générales et techniques nécessaires pour assumer des rôles ou des fonctions différents; il doit améliorer la capacité de rendre des comptes aux plans individuel et collectif et favoriser l'épanouissement d'une «culture» de la performance. Les changements démographiques au sein du Bureau qu'entraîneront les départs à la retraite au cours des quelques prochaines années d'un nombre important de responsables, entraînera une déperdition de connaissances, d'expérience et de mémoire institutionnelle. En revanche, cela facilitera le processus d'étalement de la pyramide des grades, ce qui entraînera une baisse des coûts salariaux et permettra au surplus d'atteindre d'autres objectifs clés en matière de ressources humaines, à savoir une plus grande diversité, le recrutement de fonctionnaires plus jeunes dans la catégorie des services organiques, une amélioration de l'équilibre entre les sexes et une mobilité accrue des effectifs. La mise en œuvre d'IRIS devrait avoir des effets positifs pour l'administration, y compris celle des ressources humaines. Cela demandera de la part de HRD, PROGRAM et FINANCE des efforts soutenus, en particulier pour rationaliser les processus, réexaminer le contenu des emplois et l'organisation du travail et assurer la pleine intégration de la gestion des services.

32. Pour répondre à ces besoins, le Bureau propose que l'*objectif* global d'une stratégie révisée en matière de ressources humaines *soit de doter le BIT d'un personnel hautement compétent, motivé et polyvalent afin d'améliorer l'efficacité de l'Organisation dans la mise en œuvre de l'Agenda pour un travail décent*. Plusieurs propositions qui, de l'avis du Bureau, devraient en constituer les éléments centraux et qui découlent de cet objectif global sont présentées ci-après. L'avis de la commission est sollicité sur ces diverses propositions afin que le Bureau puisse soumettre à l'approbation du Conseil d'administration une stratégie révisée à sa session de novembre 2005.

- 33.** A la lumière de l'expérience acquise et des leçons tirées pendant la période 1999-2004, une stratégie révisée en matière de ressources humaines devrait être centrée sur les domaines prioritaires spécifiques suivants:
- a) la capacité de l'encadrement de mettre en œuvre la stratégie en matière de ressources humaines;
 - b) un système et des processus de planification des effectifs efficaces pour mettre en œuvre les mesures prioritaires essentielles en matière de ressources humaines;
 - c) un éventail de mesures visant à rééquilibrer la structure par grades, à améliorer la conception organisationnelle d'ensemble du Bureau et à mettre en œuvre la nouvelle politique de mobilité;
 - d) un système appliqué dans l'ensemble du Bureau permettant d'évaluer et de gérer les performances, liant les objectifs stratégiques et opérationnels de l'OIT avec les objectifs et l'évaluation des résultats de chaque unité et membre du personnel, intégrant des considérations liées à la mise en valeur des ressources humaines, permettant de reconnaître et de récompenser les bons éléments parmi le personnel, et de résoudre efficacement les problèmes qui se posent lorsque la qualité des prestations est insuffisante;
 - e) des programmes destinés au personnel et à l'encadrement leur permettant de s'améliorer et d'acquérir des connaissances liées aux mesures d'amélioration d'ensemble du fonctionnement de l'Organisation;
 - f) l'instauration d'un cadre de travail favorable, propre à soutenir et à renforcer la stratégie en matière de ressources humaines en s'attachant tout particulièrement aux questions ayant trait à la relation entre vie professionnelle et vie privée, à la sécurité du personnel, sa santé et son bien-être et en instituant des mécanismes internes efficaces de règlement des différends;
 - g) les bénéfices découlant de la mise en œuvre d'IRIS en matière de planification et de gestion générale des ressources humaines seront optimisés;
 - h) l'amélioration des communications avec les responsables, le syndicat et le personnel concernant les changements proposés ou convenus en matière de ressources humaines et d'autres changements organisationnels;
 - i) le renforcement de l'attachement du personnel aux valeurs et principes de l'OIT ainsi que de sa motivation.
- 34.** Le calendrier de mise en application d'une stratégie révisée en matière de ressources humaines devrait s'échelonner de 2006 à la fin de 2009, date à laquelle elle devrait être réexaminée. La stratégie révisée devrait être mise en œuvre dans la limite des ressources (humaines et financières) mises à la disposition de HRD et du Bureau dans le cadre du budget biennal ordinaire. Il convient de reconnaître que, pour toute organisation, réussir la mise en œuvre d'une stratégie en matière de ressources humaines est une tâche aussi difficile que complexe. En tant qu'institution spécialisée, l'OIT est assujettie aux règles et pratiques du régime commun des Nations Unies en matière de personnel ainsi qu'aux décisions de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI), ce qui restreint la marge de manœuvre qu'a le Bureau pour gérer son personnel en fonction de ses besoins particuliers.
- 35.** Les paragraphes suivants contiennent des informations complémentaires sur l'élément central et la teneur de chacun des domaines prioritaires proposés au paragraphe 33. Pour

plus de facilité, cette discussion est résumée sous les titres suivants: renforcement des capacités de l'encadrement; planification intégrée des ressources humaines; mesure des performances, gestion et perfectionnement du personnel; instauration d'un milieu de travail adéquat.

Renforcement des capacités de l'encadrement

Idée-force: Le rôle et la responsabilité de l'encadrement dans la mise en œuvre d'une stratégie révisée en matière de ressources humaines sont cruciaux. Afin que tous les membres de l'encadrement acquièrent les compétences nécessaires pour s'acquitter de leur rôle actuel et de leur nouveau rôle au sein du Bureau, une formation très approfondie en matière de gestion et de direction doit être l'une des priorités de toute stratégie révisée. Le programme pilote de développement de la capacité de gestion et de direction sera intégré par le Bureau dans un programme révisé en 2006.

36. L'expérience des organisations qui ont réussi dans cette entreprise démontre que, pour qu'une stratégie en matière de ressources humaines soit efficace, il faut que l'encadrement se «l'approprie» et en assure la promotion; que des experts des ressources humaines contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies «d'entreprise» de l'organisation; que chaque membre de l'encadrement assume la responsabilité du règlement au jour le jour des problèmes concernant le personnel qu'il supervise et qu'il rende compte de ses décisions en la matière; que la stratégie s'appuie sur une culture du partenariat, du partage de l'information et de la consultation entre les responsables, les membres du personnel et leurs représentants. HRD a consacré beaucoup d'efforts, et continuera à le faire, pour travailler de concert avec l'encadrement, à titre individuel et en groupe, en vue de faciliter et de soutenir sa tâche dans la solution des problèmes relatifs aux ressources humaines ayant des incidences pour les différentes unités. Afin de remplir efficacement cette tâche, les responsables doivent parfaitement comprendre les politiques et les problèmes ayant trait à la gestion des ressources humaines qui les concernent, connaître et bien maîtriser diverses pratiques dans ce domaine et être disposés à approfondir leurs connaissances dans le cadre de leur travail comme en dehors. A l'heure actuelle, la planification des ressources humaines demeure perçue comme étant du ressort de HRD plutôt que comme l'une des responsabilités essentielles de l'encadrement. La planification des effectifs, une bonne organisation du travail, la fixation des grades, le règlement des différends, la gestion des performances et la valorisation des ressources humaines sont des domaines où une gestion judicieuse peut faire une très grande différence et déterminer la mesure dans laquelle une unité est à même d'atteindre ses objectifs et de contribuer à la réalisation de l'objectif d'ensemble de la stratégie en matière de ressources humaines tel que défini au paragraphe 32 ci-dessus. Les responsables devraient être tenus de rendre des comptes sur les décisions qu'ils prennent dans l'exercice de leurs responsabilités, la qualité de leurs principales décisions, la motivation et la mobilisation de leur personnel et, d'une manière générale, la façon dont leur unité s'acquitte des tâches qui lui sont confiées dans le cadre des programmes. Ces éléments devraient être des éléments fondamentaux dans l'évaluation de la qualité du travail des responsables.

Planification intégrée des ressources humaines

Idée-force: Un cadre de planification intégré des ressources humaines devrait être établi au niveau des départements du siège et des régions à l'issue d'un dialogue entre l'encadrement, le personnel et HRD. L'accent devrait être mis sur une planification efficace de la relève afin de garantir que du personnel possédant les connaissances et les compétences techniques requises pour l'application des programmes soit disponible en permanence. Les résultats devraient apparaître dans des plans de gestion des ressources humaines fixant des objectifs et des plans d'action efficaces propres à répondre aux

priorités essentielles en matière de ressources humaines, notamment l'étalement de la pyramide des grades, le déploiement d'efforts particulièrement soutenus pour recruter de jeunes professionnels et la prise de mesures en vue d'améliorer l'équilibre entre les sexes et entre les diverses nationalités. Une planification efficace de la relève sera essentielle à la mise en œuvre d'une politique de mobilité visant à faciliter la constitution d'un personnel diversifié, maîtrisant bien les tâches à accomplir au siège et dans l'ensemble des régions et qui permette d'optimiser le développement personnel des fonctionnaires conformément aux objectifs de l'organisation, en termes de résultats et de développement.

- 37.** La gestion des ressources humaines serait considérablement améliorée si un plan-cadre efficace était établi à cet effet. Pour ce faire, les responsables seraient tenus de faire un bilan de leurs besoins en personnel en spécifiant les connaissances et les compétences techniques que les candidats doivent posséder en fonction des objectifs à court et moyen terme de leurs plans de travail. Les bilans d'effectifs réalisés ont prouvé qu'ils pouvaient être utiles à l'établissement d'un plan-cadre efficace. Un examen régulier des effectifs permettrait à HRD de travailler de concert avec les départements du siège et régions pour identifier les situations critiques où une planification de la relève s'impose et où un manque de personnel possédant les compétences requises apparaît par suite de modifications de programmes ou du départ à la retraite ou de la mutation de fonctionnaires afin que des décisions puissent être prises en vue d'améliorer les compétences de certains membres du personnel ou de recruter des fonctionnaires pour résoudre ces problèmes. Dans le cadre de ces bilans, seraient aussi prises en compte des questions touchant à la conception, aux systèmes et aux procédures particulières des départements ou des bureaux concernés ayant une incidence sur la manière dont les tâches sont exécutées et, par voie de conséquence, sur la performance d'ensemble de l'unité. L'objectif de ces diverses activités serait d'établir un plan-cadre intégré en matière de ressources humaines au niveau des départements du siège et des régions dont le résultat apparaîtrait dans ses plans de gestion concernant les priorités fondamentales en matière de ressources humaines (voir ci-après).
- 38.** Dans le cadre de ce processus de planification, une attention toute particulière devrait être accordée au repérage des éléments prometteurs parmi le personnel grâce à une amélioration de la prospection. Un certain nombre de mesures sont proposées, notamment: organiser des examens périodiques permettant de dresser une liste de candidats potentiels originaires de pays sous-représentés ou non représentés à partir de laquelle une sélection pourrait être directement opérée lorsque des postes deviendraient vacants; tirer parti du réseau établi par les départements techniques afin d'avoir accès aux viviers de candidats des administrations nationales, des organisations syndicales et des employeurs, des institutions spécialisées des Nations Unies et autres organisations internationales, des organisations non gouvernementales, des universités, des instituts de recherche et des associations professionnelles; tirer un meilleur parti de l'Internet en établissant des liens à des moteurs de recherche d'emploi et en exploitant les capacités du système de suivi en ligne des candidatures mis en place par le Bureau afin de trouver des candidats adéquats; revoir le programme des stagiaires du Bureau en collaboration avec le syndicat et étendre le programme d'experts associés en recherchant quels autres gouvernements pourraient être intéressés à se joindre – pour travailler avec eux – à certains pays donateurs susceptibles de parrainer des candidats originaires de pays sélectionnés.
- 39.** Dans le cadre du processus de planification des ressources humaines, il est proposé que l'on prête davantage attention à la réalisation de progrès réels et quantifiables par rapport aux priorités clés en matière de ressources humaines. Il convient d'accorder une importance toute particulière au rééquilibrage de la structure par grades. Les paragraphes 7 et 8 et les Propositions de programme et budget pour 2006-07¹² font ressortir l'éventail

¹² Document GB.292/PFA/8.

d'initiatives en cours concernant cet élément prioritaire. De plus, l'étalement de la pyramide des grades devrait entraîner un abaissement de l'âge de recrutement.

40. Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de mobilité, l'accent sera mis une fois de plus sur la mobilité géographique du personnel des catégories organiques. La responsabilité de la mobilité des fonctionnaires concernés reviendra à l'encadrement, aux membres du personnel eux-mêmes et à HRD. Il sera attendu des responsables qu'ils s'assurent que leurs unités comptent des membres possédant une expérience acquise au siège et dans les bureaux extérieurs. On attendra des membres du personnel qu'ils recherchent des possibilités de mutation durant leur carrière au Bureau. HRD sera responsable du suivi de la mobilité dans le cadre de la planification des ressources humaines. Il soutiendra les responsables et les membres du personnel dans la mise en œuvre de cette politique et facilitera le processus de mutation. A ce propos, HRD annoncera les possibilités de mutation à venir et les membres du personnel pourront faire savoir s'ils souhaitent être considérés pour un transfert sans changement de grade avant que les postes ne soient mis au concours. HRD consulte actuellement les représentants du Syndicat en vue faciliter ce type de transfert par des procédures simplifiées.
41. Enfin, il est proposé que, dans le cadre d'une approche intégrée de la planification des ressources humaines, on continue à prendre des mesures pour améliorer l'équilibre entre les sexes (voir paragr. 11) et élargir l'éventail des nationalités parmi le personnel (paragr. 10 et 38).

Mesure des performances, gestion et perfectionnement du personnel

Idée-force: Une stratégie révisée en matière de ressources humaines consisterait à mettre en place un système intégré pour gérer les performances et le perfectionnement du personnel. D'un point de vue organisationnel, la stratégie devrait aider les supérieurs hiérarchiques à réorienter leurs plans de travail, leurs procédures et la structure de leurs unités en fonction des changements en cours, tels que les modifications dans les profils de grades ou ceux résultant de la mise en service d'IRIS. Cela se ferait par le biais de consultations suivies avec les intéressés qui porteraient sur les besoins de leurs unités, les profils de compétence et la définition des fonctions. Du point de vue de l'efficacité individuelle, la stratégie jouerait un rôle clé en proposant des mesures d'incitation qui permettraient une meilleure reconnaissance du mérite et des contributions de chacun. Un système et un formulaire d'évaluation révisés permettraient d'améliorer l'évaluation et la gestion des performances. Des améliorations seraient également apportées à la qualité du processus de gestion des performances par l'instauration d'une formation à la gestion dans le domaine de la définition des objectifs, de l'établissement de normes de performance, du retour de l'information et de l'encadrement nécessaire en vue de l'amélioration des performances. La stratégie aiderait à définir un profil plus complet des compétences et des besoins de perfectionnement de chacun. Cette démarche serait essentielle pour mener à bien les plans de renouvellement et de perfectionnement du personnel et faire en sorte que les résultats, les intérêts et les compétences soient pris en compte dans le processus de sélection des candidats internes et externes. Le perfectionnement du personnel et les initiatives en matière de formation seraient axés, au départ, sur le renforcement des capacités de gestion et de direction en s'appuyant sur les résultats du programme pilote en la matière. C'est sur cette base que le personnel serait orienté en fonction de la distribution des objectifs organisationnels. Une stratégie révisée du Bureau en matière de formation et de perfectionnement du personnel permettrait également de mieux orienter la gestion du budget formation qui devrait être augmenté en 2006-07, l'objectif étant de garantir une utilisation équitable et efficace des fonds en fonction des besoins prioritaires de formation de l'ensemble du personnel.

42. Selon cette proposition, dans le domaine des performances et du perfectionnement, une stratégie révisée en matière de ressources humaines viserait à créer une culture fondée sur les performances et le perfectionnement qui fournirait la réalisation des objectifs organisationnels par une amélioration des contributions du personnel et de l'encadrement. Cette stratégie pourrait être menée à bien en intégrant les besoins de perfectionnement recensés séparément par l'encadrement et le personnel dans le cadre d'un système révisé de mesure et de gestion des performances. Les fonctions de perfectionnement et de performance se complètent mutuellement dans la réalisation des objectifs opérationnels: les objectifs de performance transposent les objectifs opérationnels dans des plans de travail individualisés; les plans de travail recensent les besoins qui doivent être satisfaits; les normes de performance indiquent de quelle manière les résultats doivent être mesurés; la formation et le perfectionnement du personnel contribuent au développement des compétences et des qualifications; l'évaluation des performances recense les points forts et les domaines où des améliorations doivent être apportées. De cette manière, l'évaluation des performances permettrait une évaluation continue des objectifs, des réalisations et de l'efficacité tandis que les suggestions portant sur les besoins de perfectionnement provenant d'autres sources aideraient à recenser les compétences, les intérêts et les objectifs de perfectionnement. Conjuguées, elles contribueraient tant à l'amélioration de la structure organisationnelle qu'à la satisfaction des besoins de reconnaissance et de développement individuels. Une attention particulière serait accordée à l'identification des problèmes – y compris les performances médiocres – susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs, et à leur résolution par la communication permanente, le retour régulier de l'information et certaines mesures correctives spécifiques, dont les plans d'amélioration des performances.
43. Pour la mise en œuvre de cette initiative, il est proposé que les travaux portent essentiellement sur quatre domaines:

Premièrement, *l'amélioration des capacités de gestion et de direction* afin d'améliorer la communication, l'efficacité organisationnelle et les compétences en matière de gestion des personnes et de favoriser ainsi une culture de la performance et du perfectionnement. Les responsables devraient être tenus de contribuer au premier chef à la mise en place d'une culture de la performance, et leur efficacité en la matière devrait être prise en compte dans les évaluations dont ils font l'objet. Le Programme de développement de la capacité de gestion et direction (projet pilote) mettra en place à l'intention des responsables une formation en matière de performances et de perfectionnement qu'il sera cependant nécessaire d'élargir.

Deuxièmement, *le processus des plans de développement personnel sera examiné* à la lumière des résultats de l'évaluation externe des initiatives pilotes et dans le contexte de l'examen de l'accord collectif y afférent prévu pour 2005.

Troisièmement, *le système de gestion des performances serait réexaminé*. En 2005, un groupe de travail serait constitué pour adapter les meilleures pratiques de gestion des performances au contexte spécifique du BIT, pour réviser le/les formulaire(s) d'évaluation des performances, pour préparer de nouvelles politiques et orientations sur les questions de procédure connexes, y compris celles relatives à la reconnaissance et aux incitations, et s'assurer qu'un système de gestion et d'évaluation révisé bénéficie du soutien des hauts fonctionnaires et du Syndicat du personnel. Le nouveau système serait lancé en 2006.

Quatrièmement, *la stratégie du BIT en matière de formation et de perfectionnement du personnel serait réexaminée* en vue d'améliorer les performances organisationnelles et l'efficacité individuelle. A cet égard, le Commissaire aux comptes a relevé qu'en comparaison avec d'autres organisations et entreprises, les crédits alloués par le BIT au perfectionnement du personnel étaient insuffisants et a conclu qu'une stratégie de formation financée de manière adéquate et permettant de développer et de maintenir un

niveau satisfaisant de compétences était essentielle au succès de la stratégie en matière de ressources humaines ¹³. La situation doit être rapidement prise en main d'autant qu'il est nécessaire d'instaurer une gestion fondée sur les résultats, de mettre en service le système IRIS et de maintenir un niveau égal de compétences générales et techniques après de nombreux départs à la retraite. Les Propositions de programme et de budget pour 2006-07 prévoient d'investir 2,5 pour cent de l'ensemble des dépenses de personnel dans les ressources humaines et le perfectionnement du personnel, ce qui représente une augmentation substantielle des crédits dans ce domaine. La première des priorités sera de mettre en œuvre pour la période 2006-2009 une stratégie révisée du BIT en matière de formation et de perfectionnement du personnel ainsi que les politiques et les programmes qui s'y attachent. Cette stratégie prendra en compte les priorités et les besoins qui auront été recensés au niveau organisationnel et s'emploiera à rétablir un niveau de compétences adéquat là où certains déficits ont été constatés. Les départements du siège et les départements régionaux devront définir des objectifs stratégiques et des plans d'action en matière de formation pour 2006-07, envisager la mise en place de commissions de «formation» pour faciliter ce processus et mettre en permanence l'accent sur le développement des compétences. Pendant la période 2006-07, HRD prendra un grand nombre d'initiatives destinées à consolider le processus fondé sur les principes énoncés dans le Cadre d'orientation du perfectionnement professionnel et visant à faire du BIT une organisation apprenante.

Etablir un milieu de travail adéquat

Idée-force: Intégration de la notion d'«équilibre» entre travail et vie privée dans les politiques et pratiques; prise en compte des questions de sécurité, qu'il s'agisse des infrastructures, ou de la santé, de la sécurité et du bien-être individuels; promotion des pratiques de coopération; mise en place d'une procédure équitable et efficace de règlement des différends: telles sont les conditions qui doivent être remplies pour établir un cadre de travail qui soutienne et renforce la stratégie en matière de ressources humaines.

44. En mars 2000 ¹⁴ et en novembre 2001 ¹⁵, le Conseil d'administration a approuvé des changements dans la stratégie en matière de ressources humaines. Des mesures visant à établir un milieu de travail plus adéquat par le biais d'une politique conciliant travail, famille et bien-être et prévoyant le réexamen de l'approche du Bureau en matière contractuelle, compte tenu du cadre défini par la CFPI, ont été proposées. La politique préconisée pour concilier travail, famille et bien-être avait pour principal objet d'introduire un certain nombre de mesures dans les domaines suivants: flexibilité concernant l'aménagement du travail et les congés; congés spéciaux; politiques de réaffectation; accès équitable aux droits, prestations et services; questions de sécurité et de santé au travail (y compris questions liées à la sécurité du personnel – voir ci-après). La politique révisée du Bureau en matière contractuelle entendait régler le problème de l'utilisation inappropriée des contrats et rationaliser le nombre et les conditions des divers types de contrats de travail de façon à pouvoir utiliser des instruments de gestion plus modernes et plus flexibles, tout en maintenant des conditions d'emploi justes et équitables. Des progrès ont été réalisés sur certaines de ces questions portant sur le travail et sur la vie privée. Cependant, les retards pris par l'examen par la CFPI d'un cadre révisé de contrats pour le

¹³ Document GB.286/PFA/14.

¹⁴ Document GB.277/PFA/11, *Travail et bien-être: responsabilités professionnelles et familiales au BIT*.

¹⁵ Document GB.282/PFA/11, *Examen de la politique en matière de contrats*.

système des Nations Unies ont empêché le Bureau de progresser dans ce domaine. Une approche plus globale est aujourd'hui proposée pour achever les travaux initialement prévus.

45. Comme il a été dit précédemment (paragr. 25), le BIT a renforcé son dispositif de sécurité en appliquant les Normes minimales de sécurité opérationnelle du Bureau du Coordonnateur des Nations Unies pour les mesures de sécurité, ce à quoi a été affectée une partie de l'excédent de 2001. Il sera nécessaire de poursuivre cette action au cours des années à venir en se conformant aux nouvelles dispositions que le système des Nations Unies aura adoptées en la matière.
46. Des informations ont été données plus haut (paragr. 3) sur la mise en œuvre de l'Accord collectif révisé sur la prévention et le règlement des différends, qui a conduit à modifier le Statut du personnel et à publier de nouvelles circulaires instaurant des mécanismes de règlement informels des différends et une politique de lutte contre le harcèlement sexuel au travail. L'importance accordée à la prévention des conflits par une meilleure information, une meilleure communication et une meilleure coopération et le règlement des conflits le plus tôt possible et là où ils surviennent offrent une base solide aux nouvelles procédures. Ces procédures devraient être examinées périodiquement par le Comité de négociation paritaire et des modifications ultérieures pourraient être proposées, si nécessaire.

Autres questions

47. Les propositions visant à maximiser les avantages résultant de la mise en service d'IRIS doivent être incluses dans la stratégie révisée. Les paragraphes 27 et 31 ci-dessus indiquent clairement ce qui doit être réalisé à cet égard. Etant donné que l'on continuera à travailler à la stratégie en matière de ressources humaines et que d'autres problèmes risquent d'affecter les relations entre le Bureau et le personnel, il est nécessaire, aux termes de ce que propose le paragraphe 33 h), que l'encadrement, le personnel et le Syndicat du personnel soient parties prenantes au processus et tenus informés des évolutions en cours, que ce soit de façon formelle ou informelle. La réunion mensuelle des supérieurs hiérarchiques permet d'assurer des contacts réguliers au sein de la direction. Des contacts permanents entre le Bureau et le Syndicat du personnel sont maintenus grâce au Comité de négociation paritaire et aux contacts informels avec HRD et les dirigeants. HRD s'emploiera comme auparavant à améliorer les services qu'il fournit directement ou par le biais de son site Intranet à l'encadrement et au personnel. Un effort notable sera entrepris pendant l'année 2005 pour examiner et réviser les circulaires relatives aux ressources humaines ou même les supprimer, si elles sont obsolètes.

Contrôle et évaluation

48. L'annexe fait le point de la suite donnée par le Bureau à chacune des recommandations du Commissaire aux comptes. L'importance du contrôle et de l'évaluation et le besoin d'établir des cibles et des indicateurs permettant de mesurer les résultats de la stratégie en matière de ressources humaines a été soulignée par le Commissaire aux comptes et durant les discussions que la commission a consacrées à cette question. Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, la stratégie révisée en matière de ressources humaines proposera des cibles et des indicateurs se rapportant à chaque composante de la stratégie pour la période 2006-2009.

49. La commission voudra sans doute:

- a) *donner des orientations au Bureau en ce qui concerne les propositions recensées pour la révision la stratégie en matière de ressources humaines;*
- b) *prier le Bureau de soumettre à l'approbation de la commission, en novembre 2005, une stratégie révisée en matière de ressources humaines, y compris des cibles et des indicateurs se rapportant à chacune de ses composantes essentielles;*
- c) *demander qu'un rapport sur la mise en œuvre de la stratégie soit présenté en novembre 2006 et annuellement par la suite.*

Genève, le 15 février 2005.

Point appelant une décision: paragraphe 49.

Annexe

Résumé des mesures prises comme suite aux recommandations du Commissaire aux comptes

| Recommandation | Suite donnée |
|--|---|
| Développement des personnes et des carrières: | |
| 1. Pour le bon fonctionnement du système de plan de développement personnel, je recommande que le BIT institue un programme de formation pour initier l'ensemble de son personnel à l'utilisation des PDP en format électronique, et que des équipements informatiques suffisants soient mis à disposition pour le lancement. | Il y a eu des PDP dans un secteur et une région. L'initiative pilote a fait l'objet d'une évaluation externe fin 2004. On y trouve des recommandations portant sur les mesures à prendre pour améliorer la communication et la formation en matière de PDP (voir paragr. 20 du document principal). L'accord collectif sur les plans de développement personnel sera revu par le Comité de négociation paritaire en 2005, date à laquelle tout le processus des PDP sera examiné. |
| 2. Pour assurer la mise en œuvre efficace des PDP, je recommande que le BIT prenne des mesures pour évaluer de manière précise les besoins de formation découlant des besoins de développement personnel identifiés dans les PDP, et mette à disposition les ressources appropriées. | Voir réponse au point 1 ci-dessus. |
| 3. Je recommande que le BIT précise comment le système d'évaluation des performances devra être utilisé à l'avenir, compte tenu de l'introduction des PDP, et qu'il prenne des mesures concrètes pour garantir des évaluations équitables, équilibrées et correctes. | L'Equipe de direction examine actuellement un document d'orientation qui propose des mesures pour modifier le système actuel de gestion des performances. Le lien entre le processus des PDP et le système révisé sera examiné dans ce cadre. |
| 4. Pour que les compétences des personnes ayant suivi le Programme de jeunes professionnels soient utilisées au mieux, je recommande que le BIT prenne des dispositions pour que soient alloués les fonds nécessaires, que les cadres prennent conscience des avantages qu'ils auront à prendre à leur service des personnes issues de ce programme, et que ce programme réponde au mieux aux intérêts de l'OIT. | Le Bureau a réussi à placer tous les fonctionnaires issus de ce programme, à l'exception de trois d'entre eux, pour lesquels des efforts continuent d'être faits. |
| Prospection, recrutement et sélection du personnel: | |
| 5. Pour plus d'efficacité, je recommande au BIT de réviser la procédure de recrutement en vigueur et de simplifier les rôles de HRD, des supérieurs hiérarchiques et du syndicat, de se concentrer sur la procédure d'évaluation et de réduire le nombre d'étapes administratives que comprend la procédure de recrutement. | L'accord collectif sur les procédures de recrutement et de gestion des effectifs est en train d'être révisé comme indiqué au paragraphe 3 du document principal. Des mesures provisoires ont été prises à la suite de la consultation avec le Syndicat afin de limiter l'utilisation des centres d'évaluation. |
| 6. Je recommande que la fonction d'évaluateur soit valorisée grâce à une plus grande reconnaissance du rôle que celui-ci joue dans la procédure d'évaluation des performances. La reconnaissance du rôle des évaluateurs ressortira des évaluations des performances. | Le rôle des évaluateurs sera examiné dans le cadre du point 5 ci-dessus. |
| 7. Pour contribuer au fonctionnement efficace des centres d'évaluation, je recommande que le BIT étudie les moyens de les utiliser d'une manière plus sélective, et que la planification systématique des successions serve à prévoir et gérer les concours portant sur des lots de vacances de postes. | Voir le point 6 ci-dessus. Le document principal propose également que la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines s'efforce principalement de mettre en œuvre une procédure de planification systématique des successions. |

| Recommandation | Suite donnée |
|---|--|
| 8. Pour encourager l'utilisation des centres d'évaluation aux fins du développement de la personne, je recommande qu'ils servent à encourager le personnel désireux de tester ses aptitudes par rapport aux compétences requises. | Voir point 6 ci-dessus. Jusqu'ici, HRD a été limité dans sa capacité de mise en œuvre de cette recommandation par la non-disponibilité des ressources humaines nécessaires. |
| Classification: | |
| 9. Pour rendre le système opérationnel et efficace et éviter une bureaucratie complexe et des recours pléthoriques, je recommande que le BIT revoie les procédures existantes à la lumière d'un réexamen de l'accord collectif. | L'accord collectif sur une procédure de classification des emplois sera probablement réexaminé en 2005. Certaines mesures permettant de compenser le déséquilibre général qui a été constaté au sein du Bureau en matière de classification sont évoquées dans le document principal (voir paragraphes 7, 8 et 39). |
| 10. Je recommande que le BIT prenne des mesures pour mieux faire prendre conscience au personnel, et plus particulièrement aux cadres, des normes applicables en matière de classification; et qu'il leur soit dispensé une formation appropriée en ce qui concerne les principes de base et règles de procédure. | Il est dit dans le document principal que cette formation sera dispensée dans le cadre de l'approche adoptée pour réduire la structure de classification du Bureau. |
| 11. Je recommande que le BIT poursuive ses efforts tendant à mettre un terme à l'utilisation incorrecte des contrats à court terme en attendant que le nouveau système de contrats soit en place. | La plupart des personnes qui ont été recrutées au titre de contrats «précaires» ont été régularisées. La circulaire administrative pertinente (6/630) est en voie de révision. HRD continuera de collaborer avec le Syndicat et les supérieurs hiérarchiques pour faire en sorte que ce genre de situation ne se reproduise plus. Le nécessaire sera fait en 2005 pour appliquer au Bureau une nouvelle politique en matière de contrats compte tenu des recommandations de la CFPI. |
| Aptitude à la gestion des personnes: | |
| 12. Je recommande que chaque secteur du BIT envisage de mettre en place une stratégie de formation faisant partie intégrante de sa stratégie globale du secteur en matière de ressources humaines, afin d'aider les gestionnaires des ressources à fixer des priorités pour l'utilisation de leurs propres ressources et, de manière plus générale, des ressources de formation du BIT. | HRD demandera à chaque département, secteur et région de préparer une stratégie de formation, avec le budget approprié, pour aider à améliorer la nouvelle stratégie de développement et de formation du Bureau et la mise en œuvre du programme en 2006-07. |
| 13. Afin d'accompagner le changement et la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, je recommande au BIT de donner la priorité à l'établissement d'un programme de formation des cadres à l'occasion d'un examen plus approfondi de la stratégie de formation dans l'ensemble des secteurs du BIT. | La question de la formation des cadres est examinée dans le cadre de la composante «Défis posés par la gestion» des propositions concernant l'excédent de 2000-01 (voir paragr. 19 du document principal). La stratégie de développement et de formation du Bureau fait actuellement l'objet d'un examen (voir paragr. 18 du document principal). |
| Relations professionnelles: | |
| 14. Afin que les procédures de règlement des différends puissent servir à la fois le personnel et la direction, je recommande que le BIT revoie les délais et certains éléments des procédures en vue de mettre en place un système plus rationnel reposant davantage sur les chefs responsables. | L'accord collectif sur les différends et celui sur le harcèlement ont été examinés et regroupés en un seul accord, celui sur la prévention et le règlement des différends, qui a été adopté par la commission en mars 2004 (le paragr. 3 du document principal décrit la mise en œuvre jusqu'à aujourd'hui). Les nouvelles procédures seront suivies par le CNP paritaire (paragr. 46 du document principal). |
| 15. Je recommande que soit redéfini le rôle du médiateur afin de résoudre le conflit entre sa mission de médiation et sa mission d'investigation. | Voir point 14 ci-dessus. Le poste d'ombudsman a été supprimé et remplacé par celui de médiateur. |

| Recommandation | Suite donnée |
|--|--|
| Ouverture sur l'extérieur: | |
| 16. Pour faire progresser le programme d'échange dans la voie qui avait été tracée, je recommande que le BIT élabore une série de contrats et de conventions d'échange types et prenne des mesures pour prospecter activement les possibilités d'échanges. | Le Bureau a des programmes d'échange avec le secteur privé et certains organismes gouvernementaux. De plus, 15 fonctionnaires nationaux ont été détachés par leur gouvernement auprès du BIT. Comme le montre l'expérience, il est très difficile d'établir des conditions contractuelles qui puissent être appliquées à tous les partenaires. Les travaux se poursuivent. |
| 17. Je recommande que, dans toute la mesure possible, le Département du développement des ressources humaines s'efforce de rationaliser les procédures administratives en vigueur et d'accroître le nombre de professionnels affectés aux questions stratégiques dans le domaine des ressources humaines. | En raison des contraintes budgétaires, HRD n'a pas pu recruter des professionnels des ressources humaines. Toutefois, il a organisé une formation sur des sujets clés tels que la classification et un projet de programme de formation de professionnels dans certains domaines clés des ressources humaines est en préparation. |
| Autres recommandations générales découlant des constatations du Commissaire aux comptes sur la mise en œuvre de la stratégie: | |
| 18. Je recommande que le Département du développement des ressources humaines élabore à titre prioritaire une stratégie de communication visant à évaluer les besoins du personnel du BIT en matière d'information sur l'évolution générale de la stratégie en matière de ressources humaines. | HRD a mis à jour son site Intranet en 2004 et continue de modifier son contenu. Des réunions mensuelles avec les responsables hiérarchiques ont été mises en place afin d'améliorer la communication au sein et à l'extérieur du département. |
| 19. Je recommande que le BIT désigne au sein du Département des ressources humaines un responsable unique chargé d'évaluer l'incidence de chaque volet de la stratégie sur les autres et d'informer le personnel du BIT sur les avantages de cette dernière. | L'organigramme de HRD désigne un responsable pour chaque domaine des opérations, des politiques et de l'administration. L'équipe de gestion des ressources humaines sera chargée de la coordination de toute la stratégie en matière de ressources humaines. HRD examine actuellement un certain nombre de propositions de réorganisation visant à rationaliser et à améliorer son fonctionnement. |
| 20. Compte tenu des incertitudes et de l'importance des ressources qui pourraient être nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie en matière de ressources humaines, je recommande que le BIT réalise une étude détaillée des incidences financières et des coûts probables de la mise en œuvre complète de la stratégie au cours des années à venir. | Les paragraphes 31 à 47 du document principal décrivent la nouvelle stratégie en matière de ressources humaines, qui sera mise en œuvre compte tenu des allocations normales mises à disposition par HRD dans le cadre du processus biennal de programme et budget. |
| 21. Afin d'évaluer les résultats de la stratégie en matière de ressources humaines, je recommande au BIT d'établir et d'appliquer des critères d'évaluation appropriés. | Travaux en cours (voir parag. 48 du document principal). |
| Travaux pouvant être exécutés dans l'immédiat: | |
| i) Evaluer les besoins globaux en personnel et, lorsque cela est approprié, regrouper les concours afin de simplifier le recrutement et les évaluations. | Le Bureau est en train de revoir l'utilisation des centres d'évaluation dans le cadre de l'examen de l'accord collectif sur le recrutement et la gestion des effectifs. Cette question sera examinée dans ce contexte. |
| ii) Prendre des mesures d'incitation, par exemple octroyer un crédit d'heures à tous les évaluateurs et membres de groupes. | Voir réponse au point i) ci-dessus. |
| iii) Préciser le rôle de l'évaluation des performances (système des PDP). | Voir réponse au point 3 ci-dessus. |

| Recommandation | Suite donnée |
|--|--|
| iv) Produire, à l'intention du personnel et des cadres, des guides et des listes de vérification simplifiés qui couvrent les mesures à prendre en ce qui concerne les différends et toute autre question pertinente dans le domaine des ressources humaines. | Un guide simplifié pour la nouvelle procédure de règlement des différends est en préparation. En fait, HRD a préparé une liste de questions et réponses qu'il a mise sur son site Intranet afin de répondre à certaines questions de base sur les ressources humaines. |
| v) Tenir une série d'ateliers avec les cadres de tous les secteurs pour expliquer les besoins en matière de ressources humaines et se mettre d'accord sur la manière de mesurer les résultats obtenus. | HRD organise des réunions mensuelles avec les supérieurs hiérarchiques depuis 2003. Des ateliers de formation sur des sujets particuliers concernant les ressources humaines (classification, règlement des différends, etc.) ont déjà été organisés et le seront de nouveau compte tenu des changements de procédure introduits. |
| vi) Envisager le futur programme de travail des centres d'évaluation en vue d'axer les efforts sur le personnel d'encadrement actuel ou futur. | Voir réponse au point i) ci-dessus. |
| vii) Fournir des informations périodiques à l'ensemble du personnel sur les progrès réalisés dans chaque domaine, sur ce que le département attend du personnel et sur ce que ce dernier peut attendre du département en termes de prestations. | Voir réponse au point 18 ci-dessus. |
| viii) Rendre compte des décisions initiales sur le financement à long terme du programme de formation des cadres. | Le Programme pilote actuel de développement de la capacité de gestion et direction est financé avec l'excédent de 2000-01 jusqu'à la fin de 2005. La formation des cadres sera ensuite incorporée dans la nouvelle stratégie de formation et de développement du Bureau en tant que programme indépendant, et financée conformément aux dispositions du programme et budget relatives au développement du personnel. |
| ix) Examiner les liens entre les différents volets de la stratégie en matière de ressources humaines et l'impact de chacun sur les autres. | Cet examen a été fait dans le cadre de l'analyse effectuée par un consultant externe. La nouvelle stratégie examinera les liens entre différents aspects et présentera une approche globale. |
| x) Organiser une formation de courte durée sous forme d'ateliers à l'intention du personnel du Département des ressources humaines dans le domaine des relations avec la clientèle et de la fourniture de services. | Voir réponse au point 17 ci-dessus. Comme précisé plus haut, HRD a déjà préparé une liste de questions et réponses qu'il a mise sur son site Intranet afin de fournir des informations plus nombreuses et de meilleure qualité sur les services fournis en matière de ressources humaines. |